

LA SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION DES BATIGNOLLES DE 1914 À 1939

HISTOIRE D'UN DÉCLIN

PAR

ANNE BURNEL

maître ès lettres

INTRODUCTION

Le marché des travaux publics fut caractérisé par une longue dépression entre les deux guerres. En effet, la première guerre mondiale constitua une fracture décisive, qui bouleversa profondément les conditions de l'activité dans les deux décennies suivantes. La reconstruction achevée, le rétrécissement du marché métropolitain, la rigidité du cadre juridique, l'augmentation sensible des coûts de production, le renouvellement des besoins et des techniques exigeaient de la Société des Batignolles un réel effort d'adaptation. En outre, spécialisée dans deux filières techniques héritées du passé, les constructions métalliques et mécaniques, et le génie civil, la firme était confrontée à des contraintes de gestion spécifiques.

SOURCES

La documentation provient principalement de la sous-série 89 AQ, qui regroupe les papiers de la Société de construction des Batignolles (S.C.B.) déposés aux Archives nationales, ainsi que des registres des conseils d'administration et de

direction, conservés au siège du groupe S.P.I.E.-Batignolles, à Cergy-Pontoise. Ont également été consultées aux Archives nationales les sous-séries 156 AQ, 170 AQ et 171 AQ concernant respectivement la Compagnie des chemins de fer Bône-Guelma, la Compagnie générale de construction de locomotives et la Société H. Ernault-Batignolles, toutes trois filiales de la S.C.B.

D'autres renseignements ont été fournis par les dossiers de candidature à la Légion d'honneur de la sous-série F¹² et par quelques dossiers concernant les travaux publics de la sous-série F¹⁴.

Enfin, les archives et documents imprimés de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris et des bibliothèques de l'École polytechnique, de l'École centrale, de l'École des mines et de l'École des ponts et chaussées ont complété la documentation.

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE

L'HÉRITAGE DU PASSÉ

L'entreprise fut fondée en 1846 par un jeune polytechnicien, Ernest Göüin, sous la forme d'une société en commandite et sous la raison sociale de Société Ernest Göüin et C^{ie}. Les ateliers, situés dans la commune des Batignolles, produisirent d'abord des locomotives et diverses machines. À partir de 1853, la firme fabriqua des ponts métalliques, puis s'orienta progressivement vers les travaux publics. En 1872, l'entreprise se transforma en société anonyme et prit le nom de Société de construction des Batignolles.

PREMIÈRE PARTIE

LES CONTRAINTES

CHAPITRE PREMIER

LES CONTRAINTES EXTERNES : LE MARCHÉ

La première guerre mondiale. – Le déclenchement du conflit entraîna en France un profond bouleversement des données économiques. Mais, progressivement, l'industrie française s'adapta à l'économie de guerre et développa sa pro-

duction, tandis que l'État organisait la défense du pays. La S.C.B. apporta sa contribution à l'effort de guerre. Délaisant provisoirement le domaine des travaux publics, l'entreprise se lança massivement dans la production d'armements, en fabriquant dans les ateliers de l'avenue de Clichy mortiers, obusiers, canons, bombes et obus. Cette reconversion dans la production militaire s'avéra hautement rentable. Les profits qu'enregistra la S.C.B. permit à son président, Gaston Gouin, de mener, à partir de 1916, une politique dynamique en matière de créations de filiales et de prises de participations. Mais, ayant laissé sommeiller son activité de génie civil pendant la guerre, la firme se retrouvait assez mal placée pour prendre part aux grands travaux de la reconstruction.

Les tendances générales du marché. — Paradoxalement, la reconstruction ne rendit pas la priorité au secteur des travaux publics de l'entreprise, laquelle y consacra moins d'un quart de son chiffre d'affaires. En fait, Batignolles se heurta à une vive concurrence de la part des grandes sociétés de génie civil et des petits entrepreneurs locaux. En outre, elle ne proposa pas de solutions techniques suffisamment novatrices. Dans ces conditions, la S.C.B. privilégia son secteur des constructions mécaniques et fabriqua notamment de nombreuses locomotives pour le compte des compagnies de chemin de fer, dont le parc de matériel roulant avait été insuffisamment renouvelé pendant la guerre. Cependant, la diminution des commandes contraignit la firme à fermer ses ateliers en 1926 et à se réorienter vers le génie civil. La contraction du marché métropolitain, dès 1921, incita les Batignolles à rechercher des grands travaux dans les colonies, qui offraient de vastes débouchés, protégés et rémunérateurs. Toutefois, l'entreprise ne se borna pas à un repli frileux vers l'Empire et déploya une importante activité sur les marchés étrangers, en particulier en Pologne et dans les Balkans.

CHAPITRE II

LES CONTRAINTES INTERNES : LE CAPITAL ET LES HOMMES

Les facteurs de production. — La main-d'œuvre présentait des traits fort différents selon qu'elle était employée aux activités métallurgiques des ateliers, aux travaux publics sur les chantiers ou aux tâches administratives et de conception au siège social. La main-d'œuvre des ateliers se caractérisait par sa fidélité aux Batignolles ; les ouvriers, parmi lesquels l'on comptait très peu d'immigrés, étaient forgerons, perceurs, chaudronniers, tourneurs, ajusteurs, etc. Mais la pénurie de main-d'œuvre qualifiée obligea la direction à avoir fréquemment recours à des manœuvres. Sur les chantiers, au contraire, la main-d'œuvre était extrêmement mobile. En métropole, la S.C.B. fit souvent appel à des travailleurs immigrés. Aux colonies, le recours au travail forcé permit à l'entreprise d'engranger de beaux bénéfices en raison du faible coût de cette main-d'œuvre. Au siège parisien de la société, la charge de travail était intense, mais compensée par des avantages sociaux non négligeables. D'une manière générale, l'entreprise subit le contrecoup des hausses salariales et de la montée des charges sociales.

En matière d'investissements, la S.C.B. n'adopta pas un comportement dynamique. Pendant la guerre, les ateliers tournèrent à plein régime et le matériel, soumis à une utilisation intensive et ne pouvant être correctement entretenu, subit

une forte usure. La paix revenue, l'insuffisant renouvellement du capital productif nuisait gravement à l'amélioration de la productivité et contraignit la direction à fermer les ateliers de l'avenue de Clichy et à transférer le secteur des constructions métalliques à la filiale nantaise de S.C.B., la Compagnie générale de construction de locomotives (Batignolles-Châtillon). Sur les chantiers de travaux publics, la S.C.B. employa des machines perfectionnées lorsque le besoin s'en fit impérieusement sentir, mais maintint parallèlement des techniques de travail archaïques, qui permettaient de limiter les coûts de production. Finalement, entre 1914 et 1939, la firme mena une politique d'investissement tout à fait insuffisante, en favorisant les immobilisations de portefeuille au détriment des investissements productifs.

Le problème du financement. — La réorientation de l'activité de l'entreprise vers la mono-activité travaux publics, à partir de 1926, accrut considérablement les besoins de celle-ci en capitaux circulants. Toutefois, la S.C.B. disposait de ressources financières limitées : d'une part, son fonds de roulement net connut une relative décroissance au cours des années trente ; d'autre part, son autofinancement était faible et irrégulier. De plus, les dirigeants de l'entreprise répugnèrent à faire appel au soutien financier des actionnaires. En raison de la faiblesse du secteur bancaire français, la société se tourna vers la finance anglo-saxonne ; mais les liens privilégiés qu'elle noua avec diverses banques américaines ne lui fournirent pas l'appui qu'elle en escomptait. Aussi la S.C.B. dut-elle concéder aux États clients des crédits à long terme sur ses décomptes mensuels.

DEUXIÈME PARTIE

LES STRATÉGIES

CHAPITRE PREMIER

LES DIRIGEANTS : CES MESSIEURS DES BATIGNOLLES

De 1914 à 1925, le fauteuil de président du conseil d'administration passa de Gaston Gouin à son frère, Édouard, puis à Jean Roland-Gosselin, oncle à la mode de Bretagne des deux frères. Mais la grave crise que subit la firme, au milieu des années vingt, entraîna un profond renouvellement de la direction, marqué par l'entrée au sein du conseil d'administration de technocrates extérieurs à l'entreprise. Étienne Thouzellier, président de 1926 à 1928, dota la S.C.B. d'un organigramme cohérent, la spécialisa dans le génie civil en abandonnant le secteur métallurgique, et introduisit au conseil d'administration des hommes nouveaux. Maurice Devies lui succéda ensuite jusqu'en 1931. À la suite d'une mauvaise opération financière, ce dernier fut contraint de démissionner et fut remplacé par Ernest II Gouin, frère de Gaston et Édouard, et petit-fils du fondateur. Sous sa présidence, l'on

assista au retour en force du pouvoir familial aux Batignolles. L'emprise de la famille Gouin sur la firme fut facilitée par la maîtrise qu'elle exerçait sur le capital social. Ainsi, entre les deux guerres, la famille détint aux alentours de 50 % du capital, contre un peu plus d'un cinquième aux dirigeants n'appartenant pas à la famille et environ un quart aux banques. Enfin, l'appartenance des Gouin aux « deux cents familles », leurs alliances familiales nouées dans les milieux industriels, de la finance et de la noblesse constituèrent autant d'atouts pour la Société des Batignolles.

CHAPITRE II

DES OPTIONS ORIGINALES EN MATIÈRE DE STRATÉGIE COMMERCIALE

La S.C.B. s'associa avec de nombreuses entreprises pour réaliser de grands travaux. Cependant, elle n'eut pas d'alliée attitrée durant l'entre-deux-guerres, et diversifia ses alliances en fonction des circonstances. Elle collabora avec plusieurs grandes firmes françaises ainsi qu'avec des entreprises américaines, britanniques et italienne. En outre, dans le cadre du plan Dawes, les Batignolles s'associèrent avec des banques et des entreprises allemandes en vue d'utiliser les prestations en nature. Dans ce domaine, la S.C.B. adopta une attitude pionnière par rapport à ses concurrentes françaises, plus réticentes, du moins au début.

L'entreprise eut parfois recours au système des ententes afin de limiter les effets dépréciatifs de la concurrence, et, d'une manière générale, pratiqua des prix relativement élevés.

En vue de rechercher d'éventuels travaux, la S.C.B. finança des missions en direction de l'Amérique latine et de la Chine ; mais ces efforts de prospection n'eurent guère de résultats concrets. La firme utilisa aussi ses filiales implantées hors de France pour s'efforcer d'infiltrer les marchés étrangers.

CHAPITRE III

INNOVATION EXTERNE ET CHOIX TECHNIQUES DISCUTABLES

Les constructions mécaniques, un secteur privilégié de l'innovation. — Après la première guerre mondiale, la S.C.B. fit quelques efforts de modernisation dans le secteur des constructions de locomotives, en s'intéressant notamment aux inventions de Jules Hanscotte (système d'adhérence aux rails) ainsi qu'à la traction électrique. Dans le domaine de l'artillerie lourde, l'entreprise se révéla très ouverte aux nouvelles technologies. Mais, hormis pendant la Grande Guerre, durant laquelle les ingénieurs des ateliers mirent au point les canons et les obusiers type Batignolles, l'entreprise ne développa pas en son sein l'innovation, celle-ci intervenant uniquement comme apport externe. La S.C.B. effectua aussi une tentative de diversification en acquérant, en 1922, les brevets de l'ingénieur brésilien Sensaud de Lavaud, qui concernaient un transformateur de vitesse mécanique, applicable aux automobiles ;

par la suite, l'inventeur imagina un différentiel de sécurité et un système de transmission hydraulique. Seul le différentiel remporta un franc succès.

Pour les travaux publics, une technologie empruntée. – Dans ce domaine, la S.C.B. eut fréquemment recours à l'appui technique de bureaux d'études ou d'ingénieurs-conseils extérieurs à l'entreprise. En outre, elle s'associa avec la Maschinenfabrik-Augsburg-Nurnberg pour la réalisation de barrages mobiles, technologie pour laquelle l'entreprise allemande jouissait d'une réputation mondiale.

Le malthusianisme du recrutement des ingénieurs de recherche. – Le caractère externe de l'innovation à la S.C.B. était imputable à l'insuffisant recrutement d'ingénieurs et de chercheurs au sein de ses bureaux d'études, sans doute dû à la volonté de limiter les coûts salariaux. Mais cette économie paraît dérisoire en comparaison de l'enjeu technique auquel était confrontée la firme, laquelle risquait de maîtriser de plus en plus mal la conception de ses produits.

CHAPITRE IV

VERS LA CONSTITUTION D'UN GROUPE

La S.C.B. constitua progressivement un groupe industriel relativement puissant et diversifié. Sa politique de création de filiales et de prises de participations fut guidée par deux préoccupations. L'entreprise s'efforça en effet de combiner une stratégie de diversification, en se limitant toutefois à ses grandes spécialités traditionnelles, avec un effort d'intégration de ses produits. Avant la Grande Guerre, la S.C.B. avait acquis plusieurs concessions de chemins de fer. Sa filiale la plus importante dans ce secteur était la Compagnie des chemins de fer de Bône-Guelma et prolongements, implantée en Algérie et Tunisie. Cette société diversifia ses activités entre les deux guerres. La S.C.B. créa également des entreprises de travaux publics et de matériaux de construction. Cependant, c'est dans la branche des constructions mécaniques qu'elle déploya le plus largement ses intérêts. En 1916, elle prit une forte participation dans le capital de la Société nouvelle de machines-outils, à laquelle elle rétrocéda des commandes de bombes. Mais les difficultés que connut la filiale au retour de la paix conduisit la maison-mère, en 1925, à vendre les actions qu'elle possédait. En 1917, la S.C.B. créa, en collaboration avec la Compagnie des forges de Châtillon, Commentry et Neuves-Maisons, la Compagnie générale de construction de locomotives (L.B.C.). Entreprise de construction de locomotives, L.B.C. diversifia sa production à partir de 1927, quand S.C.B. lui eut fait apport de la partie de son fonds de commerce relative aux constructions mécaniques. Après sa réorganisation administrative et financière de 1928, L.B.C. mena une politique active en constituant une filiale, la Société H. Ernault-Batignolles, en prenant des participations dans diverses sociétés et en achetant des brevets. S.C.B. créa aussi la société roumaine Vulcan, dont l'objet était la réparation et la construction de locomotives et de wagons, ainsi que la Société française des torpilles de Saint-Tropez. La constitution d'un assez large réseau de filiales et de participations permit à S.C.B. de développer une stratégie industrielle sur une plus vaste échelle. De surcroît, ce réseau formait un « matelas » protecteur, capable d'amortir les effets néfastes des crises.

TROISIÈME PARTIE

RÉSULTATS ET RÉALISATIONS

CHAPITRE PREMIER

LES RÉSULTATS FINANCIERS : UNE CROISSANCE SACRIFIÉE À L'ACTIONNAIRE

Des bénéfices médiocres, malgré un taux de profit confortable. – En volume, la capacité d'autofinancement brute de S.C.B. demeura médiocre entre les deux guerres. De surcroît, les bénéfices furent irréguliers. Pourtant, le taux de profit fut relativement élevé pendant la même période. Cette situation était due au fait que la Société des Batignolles réalisait un gros chiffre d'affaires avec un capital relativement faible. Par ailleurs, de 1925 à 1939, l'activité industrielle de la firme fut déficitaire, la perte étant largement époncée par les revenus du portefeuille.

Une politique de répartition des bénéfices imprévoyante. – Les dirigeants de S.C.B. ne surent pas ou ne voulurent pas adapter le niveau des dividendes servis à celui des bénéfices réalisés, en s'attachant à trouver un juste équilibre qui ne compromît pas l'autofinancement de l'entreprise. En fait, le taux de distribution moyen s'éleva à 56,5 % pour la période 1919-1939 et fut, de plus, relativement stable. Par conséquent, la Société des Batignolles négligea son autofinancement afin d'assurer un revenu confortable et régulier à ses administrateurs et actionnaires. Cette stratégie, favorisant le rendement financier, se fit au détriment de la croissance de l'entreprise, qui ne renouvela pas sa capacité de production autant qu'il aurait été nécessaire. En raison de l'accroissement des capitaux circulants, dû à la réorientation vers la mono-activité travaux publics, et de l'insuffisance des augmentations de capitaux, les capitaux propres connurent une réelle perte de substance. Ce déséquilibre, introduit entre les divers postes du bilan, pesa lourdement sur l'indépendance financière de S.C.B. L'endettement excessif qui en résulta aboutit à réduire dangereusement l'assise financière de la firme. Finalement, la stratégie à court terme, peu soucieuse de l'avenir, adoptée par Batignolles, contenait les germes de sa perte.

CHAPITRE II

DEUX RÉALISATIONS PRESTIGIEUSES

L'épopée du Congo-Océan. – En dépit des demandes répétées de Pierre Savorgnan de Brazza, ce n'est que fort lentement que s'imposa la nécessité pour l'A.E.F. de se doter d'un chemin de fer reliant la capitale, Brazzaville, à l'océan Atlantique. Cette ligne devait permettre de désenclaver la cuvette congolaise et de faciliter les échanges commerciaux de la colonie avec le reste du monde, et

notamment avec la métropole. Le Congo-Océan constituait un élément essentiel du programme de développement économique de l'A.E.F. dont on espérait qu'elle pourrait se dégager de l'emprise économique de son puissant voisin, le Congo belge, qui disposait depuis 1898 d'un chemin de fer joignant Léopoldville, sur le Stanley Pool, à Matadi, port fluvial à l'embouchure du Congo. En 1909, un emprunt de 21 millions de francs fut voté par le Parlement et, en 1910, la S.C.B. fut chargée d'étudier le tracé. Les conditions géographiques (massif primaire du Mayombé couvert d'une forêt équatoriale dense) et géologiques (terrains argileux, schistes tendres et détrempés favorisant venues d'eau et éboulements boueux) rendirent ce travail extrêmement délicat. Après la première guerre mondiale, le projet fut relancé dans le contexte de regain d'intérêt pour l'Empire et ses ressources qu'il fallait mettre en valeur. Le but affiché dans les milieux politiques était de développer l'économie de l'Afrique équatoriale, colonie jusque-là négligée au point qu'on l'avait surnommée la « Cendrillon de l'Empire », en lui procurant une infrastructure ferroviaire efficace, offrant un débouché pratique aux productions locales. Grâce aux efforts du gouverneur général Victor Augagneur, une convention fut enfin signée, le 23 juillet 1922, qui confiait aux Batignolles le soin de construire le chemin de fer. Le démarrage du chantier s'avéra laborieux en raison du climat particulièrement éprouvant, des problèmes posés par le recrutement de la main-d'œuvre indigène, et de la lenteur des livraisons de matériel pour lequel on eut largement recours aux prestations en nature en provenance d'Allemagne. En outre, une campagne de presse virulente tenta, en France, de faire renoncer les autorités à leur projet. Mais la volonté inébranlable du nouveau gouverneur général, Raphaël Antonetti, permit de vaincre ces obstacles et d'insuffler un nouvel élan aux travaux. Ces efforts se concrétisèrent par la signature d'une nouvelle convention, le 17 janvier 1925. À partir de cette date, la construction du Congo-Océan se trouva accélérée grâce à l'émission d'un nouvel emprunt de trois cents millions, à la ténacité des dirigeants de la S.C.B. et à la compétence technique de ses ingénieurs. Malgré l'insuffisance chronique de travailleurs noirs et les difficultés posées par la mécanisation du chantier, les Batignolles multiplièrent les prouesses techniques (nombreux ouvrages d'art, percement du tunnel du Bamba dans le Mayombé). La ligne fut finalement mise en exploitation en juillet 1934, mais la pénétration du Congo français par la technologie ferroviaire eut de considérables répercussions sur les plans démographique, social et économique.

Le port de Gdynia, une réalisation de grande envergure. – Les traités qui mirent fin au premier conflit mondial consacrèrent la renaissance de la nation polonaise. Toutefois, avec seulement cent quarante kilomètres de côte, la Pologne disposait d'un débouché maritime limité et ne pouvait, en outre, utiliser les infrastructures portuaires de Gdansk (Dantzig) que jusqu'en 1935. Avant cette date, la Pologne devait donc construire un port commercial et militaire d'envergure internationale. Le gouvernement polonais choisit le village de Gdynia comme emplacement du futur port et en confia, en 1924, la réalisation à un consortium formé de la S.C.B., de la Société anonyme Hersent, de Schneider, associés à une banque et à deux ingénieurs polonais. Les travaux, qui ne s'interrompirent qu'en 1939, lors de l'invasion de la Pologne par les troupes allemandes, permirent d'aménager progressivement le littoral polonais : Gdynia, Hel, Wielka-Wies. Sur le plan technique, la construction posa des problèmes particuliers : la tourbe, accumulée le long du rivage par les courants marins, exigea des millions de mètres cubes de dragages ; et, à l'occasion des travaux, fut inventée une méthode originale

de placement des caissons en béton armé, destinés à servir de fondation aux murs de quais. En définitive, le port de Gdynia constitua une des plus belles réussites du génie civil de l'entre-deux-guerres. En 1939, il était devenu le second port de la Baltique. En revanche, les entrepreneurs, qui avaient consenti d'importants crédits au gouvernement polonais, ne furent jamais complètement payés.

CHAPITRE III

L'HISTOIRE D'UN ÉCHEC, LE TRANSIRANIEN

En 1928, le nouveau chah d'Iran, Reza Khan, décida la construction d'un chemin de fer destiné à relier le port de Bender-Ghez, sur la mer Caspienne, à celui de Bender-Shahpour, sur le golfe Persique. Alliée à un constructeur américain, Ulen and C°, et à une firme britannique, Stewart and Mc Donnel, la S.C.B. fut chargée de la réalisation du premier tronçon sud, celui du nord étant confié à un groupe allemand. Toutefois, des tensions se firent jour au sein du consortium, qui regroupait les Anglo-Saxons et les Français, d'une part, et les Allemands, d'autre part. Le groupe du nord critiquait les prix trop bas pratiqués pour le tronçon méridional, tandis que le groupe du sud reprochait aux Allemands d'essayer de l'évincer du marché iranien. Il existait également divers litiges financiers entre le gouvernement persan et les entrepreneurs. En 1930, à la suite d'une visite qu'il effectua sur le chantier du sud, le chah résilia le contrat du groupe méridional. Aucune démarche ne parvint à faire revenir le chah sur sa décision. Une mission envoyée en Perse, en 1931, par S.C.B. en vue de reprendre les négociations se révéla inefficace. Au cours des années trente, les Batignolles s'efforcèrent encore à plusieurs reprises d'obtenir des travaux dans ce pays. Mais le manque de capitaux, l'impossibilité de placer un emprunt sur le marché international faisaient échouer les projets, faute d'un plan de financement sérieux. Cette aventure iranienne illustre clairement les difficultés que rencontrèrent les firmes françaises de travaux publics pour s'implanter sur les marchés ouverts que constituaient les pays du Moyen-Orient, mais où, mandats français exceptés, la concurrence s'avérait des plus acharnées. L'affaire du transiranien est donc un épisode significatif du relatif recul qu'enregistrèrent les entreprises françaises de génie civil au Proche et au Moyen-Orient durant les années trente.

CONCLUSION

L'histoire de la Société des Batignolles de 1914 à 1939 est finalement celle d'un lent déclin. Certes, l'entreprise s'orienta avec succès vers le tout à l'exportation afin d'échapper au marasme du marché métropolitain. Elle joua aussi un rôle pionnier dans l'utilisation des prestations en nature et sut constituer autour d'elle

un important réseau de filiales et de participations. Néanmoins, des erreurs dans la gestion et les choix techniques de l'entreprise furent à l'origine de ses difficultés. Son déclin se poursuivit après la seconde guerre mondiale. En 1968, le groupe Schneider fit fusionner S.C.B. avec la Société parisienne d'industrie électrique (S.P.I.E.). Cette mort des Batignolles fut en fait une renaissance, puisque le groupe S.P.I.E.-Batignolles est encore aujourd'hui une firme dynamique.

PIÈCES ANNEXES

Tableaux et graphiques relatifs à l'activité de l'entreprise, la répartition de son capital, ses résultats financiers, à la main-d'œuvre des ateliers. – Arbres généalogiques des familles Göüin, Roland-Gosselin et Quesnel. – Notices biographiques des administrateurs, des dirigeants et de quelques actionnaires importants. – Lexiques des termes techniques et des termes juridiques, financiers et économiques.
